

Inhaltsverzeichnis

A Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

1 Grundlagen	33
1.1 Wirtschaft als Teil des gesellschaftlichen Lebens	33
1.1.1 Bedürfnisse und Bedarf	33
1.1.2 Wirtschaftsgüter	33
1.1.3 Ökonomisches Prinzip	34
1.2 Betriebswirtschaftslehre als Teil der Wirtschaftswissenschaften	35
1.3 Basiskonzepte der Betriebswirtschaftslehre	35
2 Typologie der Unternehmung	37
2.1 Eigentum	37
2.2 Gewinnorientierung	40
2.3 Branche	41
2.4 Grösse	43
2.5 Standort	47
2.5.1 Standortfaktoren	47
2.5.2 Grad der geografischen Ausbreitung	49
2.6 Rechtsform	49
2.6.1 Einzelunternehmung und Gesellschaft	50
2.6.2 Die Gesellschaftsformen nach schweizerischem Recht und ihre wirtschaftliche Bedeutung	50
2.6.3 Einfache Gesellschaft	52
2.6.4 Kurzporträts der wichtigsten Gesellschaftsformen	53
2.6.5 Kriterien für die Wahl einer Gesellschaftsform	58
2.7 Unternehmungskooperationen	64
2.7.1 Ziele von Unternehmungskooperationen	64
2.7.2 Arten von Unternehmungskooperationen	68
2.7.3 Formen (Inhalte) von Unternehmungskooperationen	69
3 Unternehmungsziele	73
3.1 Zielbildung und -gliederung	73
3.2 Kernziele einer Unternehmung	73
3.3 Zieldimensionen	75
3.3.1 Ausmass der Zielerreichung	75
3.3.2 Messung der Zielerreichung	75
3.3.3 Zeithorizont der Zielerreichung	76

3.4 Zielbeziehungen	76
3.4.1 Komplementäre Zielbeziehungen	76
3.4.2 Konkurrierende Zielbeziehungen	77
3.4.3 Indifferente Zielbeziehungen	77
4 Zusammenfassung	78
5 Kurzfragen	80
6 Literaturverzeichnis	81

B Integrales Management

1 Einleitendes	85
2 Modelle	86
3 Die Teilmodelle des integralen Managements	89
4 Die Unternehmungsumwelt	90
4.1 Wertschöpfungskette und Märkte	90
4.2 Umweltsphären	92
4.3 Anspruchsträger	93
4.4 Die Ziele der Unternehmung	94
4.5 Zusammenfassung	95
5 Die Unternehmung	96
5.1 Der Begriff «Unternehmung»	96
5.2 Der Begriff «System»	97
5.3 Gestaltungssphären	98
5.4 Aufgabenarten	99
5.5 Umwelt- und Unternehmungsanalyse	100
5.6 Zusammenfassung	101
6 Unternehmungsführung	103
6.1 Das Spannungsfeld des Managements	103
6.2 Metafunktionen, Funktionsbereiche, Funktionen und Teilfunktionen	104
6.3 Metafunktion Führung	108
6.3.1 Funktionsbereich Management	108
6.3.2 Funktionsbereich Organisation	111
6.3.3 Funktionsbereich Personalführung	115
6.4 Managementstufen	116
6.4.1 Unternehmungspolitik	117

6.4.2 Strategische Planung	119
6.4.3 Operative Planung	120
6.4.4 Operative Führung	121
6.5 Managementsystem der Unternehmung	121
6.6 Wertschöpfungssystem	124
6.7 Zusammenfassung	126
7 Kurzfragen	127
8 Literaturverzeichnis	129

C1 Marketing

1 Grundlagen des Marketing	135
1.1 Marketing und das Primat des Marketing	135
1.2 Orientierungen im Marketing	135
1.3 Teildisziplinen des Marketing	138
1.4 Abgrenzung von Marketing und strategischer Planung	139
1.5 Die vier P – eine umfassende Systematik	140
1.6 Branchensegmentierung	142
1.7 Analysen im Marketing	144
1.7.1 Qualitative Umweltanalyse	144
1.7.2 Quantitative Umweltanalyse	150
1.7.3 Neuromarketing	155
1.7.4 Unternehmensinterne Analyse	156
1.8 Erarbeitung des Marketing-Mix	157
2 Produkt-Mix	159
2.1 Die drei Produktebenen	159
2.1.1 Differenzierung mittels Produktebenen	160
2.1.2 Markierung als Differenzierungsmöglichkeit	161
2.1.3 Begriffe zu Marken	162
2.2 Die Sortimentsgestaltung	164
2.3 Die Neuentwicklung von Produkten	165
2.3.1 Die Bedeutung des Innovationspotenzials	165
2.3.2 Der Produktentwicklungsprozess	167
2.3.3 Kreativitätstechniken	167
2.3.4 Die Stufen des Produktentwicklungsprozesses	168
2.4 Der Produktlebenszyklus	169

3	Preis-Mix	172
3.1	Einflussfaktoren der Preisbildung	173
3.2	Preiselastizität der Nachfrage	174
3.3	Besonderheiten der Preispolitik	175
3.3.1	Möglichkeiten der Preisdifferenzierung	175
3.3.2	Emotionalität in der Preisbildung	176
3.3.3	Preispsychologie	176
3.4	Ansätze für die Preisbildung	177
3.5	Elemente des Power-Pricing	178
3.6	Sonderangebote	179
3.6.1	Dauerniedrigpreise	180
3.6.2	Konditionen	181
3.7	Neue Instrumente des Preismanagements	182
4	Distributions-Mix	183
4.1	Die Wirkung der Markteinflüsse auf den Vertriebsaufbau	183
4.2	Der indirekte Vertrieb	185
4.2.1	Erscheinungsformen	185
4.2.2	Intensitätsstufen beim indirekten Vertrieb	186
4.3	Der direkte Vertrieb	187
4.4	Vor- und Nachteile von direktem und indirektem Vertrieb	189
4.5	Neue Strömungen im Vertrieb	190
4.5.1	Verändertes Kundenverhalten	190
4.5.2	Zunehmender Wettbewerb und Absatzdruck der Hersteller	191
4.5.3	Neue Informations- und Kommunikationstechnologien	192
4.6	Neue Angebotsformen	193
4.7	Franchising	194
5	Kommunikations-Mix	198
5.1	Der Kommunikationsfluss	199
5.2	Die Werbung	199
5.2.1	Aufgaben der Werbung	201
5.2.2	Werbeplanung und -kontrolle	202
5.2.3	Formulierung der Werbestrategie	203
5.2.4	Realisierung des Werbekonzeptes	204
5.2.5	Wirkungen der Werbung	205
5.2.6	Werbeerfolgsmessung	205
5.2.7	Gestaltungsmuster in der Werbung	206
5.3	Die Verkaufsförderung	210
5.3.1	Anspruchsgruppen der Verkaufsförderung	210

5.3.2 Sonderformen der Verkaufsförderung	211
5.4 Die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)	211
5.5 Der persönliche Verkauf	212
6 Zusammenfassung	213
7 Kurzfragen	214
8 Literaturverzeichnis	215

C2 Beschaffung, Marktleistungserstellung und Distribution

1 Beschaffung, Marktleistungserstellung und Distribution im Überblick	221
1.1 Einleitung	221
1.2 Überblick	222
1.3 Das Transformationsmodell	225
1.4 Elementare Gestaltungsmerkmale der Leistungserstellung	227
1.5 Ziele der Leistungserstellung	229
1.6 Einfluss der Produktstruktur auf die Leistungserstellung	231
1.7 Netzwerke der Leistungserstellung	233
1.8 Planung und Steuerung von Netzwerken	234
1.9 Nachfrageverhalten und Prognoseverfahren	236
1.10 Zusammenfassung	238
2 Beschaffung	240
2.1 Einleitung	240
2.2 Beschaffungspolitik und -strategie	241
2.3 Die Bedarfsanalyse	244
2.3.1 Beschaffung und Marktleistungsentwicklung	247
2.3.2 Beschaffung und Marketing	248
2.3.3 Beschaffung und Produktion	248
2.4 Die Marktanalyse	249
2.5 Die Bestellung	253
2.6 Die Lieferantenentwicklung	256
2.6.1 Beschaffungscontrolling als Voraussetzung für effizientes Lieferantenmanagement	256
2.6.2 Methoden der Lieferantenentwicklung	257
2.7 Zusammenfassung	258

3	Produktion	259
3.1	Einleitung	259
3.2	Das Produktprogramm als Ausgangspunkt der Produktionsplanung	262
3.3	Die Prozesse	265
3.3.1	Fertigungsprozesse	265
3.3.2	Auftragsabwicklungsprozesse	265
3.4	Die Organisation der Fertigung	267
3.5	Die Betriebsmittel	272
3.6	Materialfluss und Produktionslayout	273
3.7	Produktionsplanung und -steuerung (PPS)	275
3.8	Produktionscontrolling	278
3.9	Glossar	278
3.10	Zusammenfassung	280
4	Lager und Distribution	281
4.1	Einleitung	281
4.2	Leitbild der Logistik	281
4.3	Das Lager: Aufgaben und Anforderungen	283
4.4	Lager und Verteilstrukturen	285
4.5	Standortwahl	287
4.6	Lagersysteme	288
4.6.1	Statische Auslegung	288
4.6.2	Dynamische Auslegung	289
4.7	Physische Distribution	295
4.8	Zusammenfassung	299
5	Kurzfragen	300
6	Literaturverzeichnis	302

C3 Marktleistungsentwicklung

1	Einleitung	305
2	Innovation: Begriff und Stellenwert	306
2.1	Was ist eine Innovation?	306
2.2	Die Bedeutung von Innovationen: Anspruch und Realität	307
3	Wirksames Innovationsmanagement	309
3.1	Die Aufgaben des Innovationsmanagements	309

3.2 Die Stellschrauben zum Innovationserfolg	309
4 Der nahtlose Innovationsprozess	313
4.1 Kennzeichen des nahtlosen Innovationsprozesses	313
4.2 Das Modell des nahtlosen Innovationsprozesses	319
5 Die Konzeptionsphase	321
5.1 Den Innovationsprozess anstossen	321
5.2 Innovationspotenzial ermitteln	322
5.2.1 Perspektive «Markt und Bedürfnisse»	323
5.2.2 Perspektive «Technologie und Kompetenzen»	326
5.3 Auf (Lösungs-)Ideen kommen	327
5.3.1 Ideen generieren	327
5.3.2 Ideen screenen	330
5.3.3 Voranalysen durchführen	331
5.4 Innovationsprojekte definieren	332
5.5 Steuerung und Controlling der Konzeptionsphase	334
6 Die Realisierungsphase	336
6.1 Ziele und Aufgaben	336
6.2 Instrumente zur Unterstützung der Effizienz	340
6.3 Steuerung und Controlling in der Realisierungsphase	344
6.3.1 Qualitätscontrolling	345
6.3.2 Zeitcontrolling	345
6.3.3 Kostencontrolling	346
7 Zusammenfassung	347
8 Kurzfragen	349
9 Literaturverzeichnis	350

D1 Finanzmanagement

1 Rechnungswesen und Controlling	356
1.1 Begriff und Aufgaben des Rechnungswesens	356
1.2 Finanzielles Rechnungswesen	357
1.2.1 Einführung	357
1.2.2 Die Bilanz	358
1.2.3 Die Erfolgsrechnung	363
1.2.4 Buchführung	369

1.2.5 Die Mittelflussrechnung	378
1.2.6 Der Geschäftsbericht	384
1.3 Betriebliches Rechnungswesen	385
1.3.1 Einführung	385
1.3.2 Die Kostenartenrechnung	385
1.3.3 Die Kostenstellenrechnung	387
1.3.4 Die Kostenträgerrechnung	389
1.3.5 Die Betriebsabrechnung	390
1.3.6 Die Kostenrechnung als Grundlage strategischer Entscheidungen	391
1.4 Bilanz- und Erfolgsanalyse	393
1.4.1 Zweck der Bilanz- und Erfolgsanalyse	393
1.4.2 Vorgehen und Probleme	394
1.4.3 Kennzahlen und Kennzahlensysteme	396
1.5 Controlling	404
1.5.1 Entstehung des Controllings	404
1.5.2 Aufgaben und Hilfsmittel des Controllers	405
1.5.3 Zukunft des Controllings	412
1.6 Zusammenfassung	413
2 Finanzierung	416
2.1 Kapital und finanzielle Mittel	416
2.2 Finanzbedarf und Finanzplanung	417
2.2.1 Der finanzwirtschaftliche Umsatzprozess (Cash-Cycle)	417
2.2.2 Finanzplanung	418
2.3 Innenfinanzierung	424
2.3.1 Selbstfinanzierung	425
2.3.2 Finanzierung aus Rückstellungen	430
2.3.3 Finanzierung aus Abschreibungen	430
2.4 Aussenfinanzierung	433
2.4.1 Kreditfinanzierung	434
2.4.2 Beteiligungsfinanzierung	444
2.4.3 Vermögensverflüssigung	454
2.4.4 Leasing	455
2.4.5 Finanzierung im Lebenszyklus der Unternehmung	456
2.5 Optimale Finanzierung	463
2.5.1 Rentabilität	463
2.5.2 Liquidität	469
2.5.3 Sicherheit	470
2.5.4 Flexibilität	471
2.5.5 Unabhängigkeit	472

2.5.6 Finanzimage	473
2.6 Zusammenfassung	473
3 Investition	476
3.1 Grundlagen	476
3.1.1 Begriffe	476
3.1.2 Der Investitionsentscheid	477
3.1.3 Der Investitionsprozess	478
3.1.4 Investitionspolitik und -strategie	478
3.2 Methoden der Investitionsrechnung	479
3.2.1 Überblick	479
3.2.2 Statische Verfahren der Investitionsrechnung	482
3.2.3 Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	487
3.3 Zusammenfassung und Beurteilung der dynamischen Verfahren der Investitionsrechnung	499
3.4 Sonderprobleme bei Investitionsrechnungen	500
3.4.1 Imponderabilien (nicht quantifizierbare Grössen)	500
3.4.2 Inflation	501
3.4.3 Steuern	502
3.4.4 Nicht relevante Kosten und Daten	503
3.4.5 Unsicherheit	504
3.5 Zusammenfassung	509
4 Unternehmensbewertung	512
4.1 Einleitung	512
4.2 Begriffe	513
4.2.1 Substanz (Substanzwert)	513
4.2.2 Zukünftige Erträge (Ertragswert)	513
4.2.3 Goodwill	514
4.2.4 Kapitalkosten	515
4.3 Methoden der Unternehmensbewertung	-
in der Praxis	516
4.3.1 Substanzwertmethode	518
4.3.2 Ertragswertmethode	519
4.3.3 Mittelwertverfahren	521
4.3.4 Einfluss der Steuern auf den Unternehmenswert	523
4.3.5 Discounted-Cashflow-(DCF)-Methode	525
4.3.6 Übergewinnmethode	536
4.3.7 Economic Value Added (EVA-Methode)	539
4.3.8 Multiplikatoren	544

4.4 Zusammenfassung	547
5 Kapitalmarkt und Derivate	550
5.1 Überblick	550
5.2 Die Rendite von Kapitalanlagen	550
5.2.1 Die Rendite von Obligationen	551
5.2.2 Die Rendite von Aktien	552
5.3 Das Risiko von Kapitalanlagen	553
5.3.1 Begriff und Arten von Risiken	553
5.3.2 Das Risiko von Obligationen und Aktien	555
5.4 Das Capital Asset Pricing-Modell (CAPM)	557
5.5 Derivate	558
5.5.1 Begriff und Funktionen von Derivaten	558
5.5.2 Die zwei Grundformen von Derivaten	558
5.6 Fest verpflichtende Termingeschäfte	559
5.6.1 Merkmale und Arten von Termingeschäften	559
5.6.2 Das Rendite-/Risikoprofil von Termingeschäften	560
5.6.3 Devisen- und Zinssatz-Swaps	562
5.7 Optionen	563
5.7.1 Die zwei Grundformen von Optionen	563
5.7.2 Die Call-Option	564
5.7.3 Die Put-Option	565
5.7.4 Wichtige Merkmale von Optionen	567
5.8 Der Derivatehandel und das Hedging mit Derivaten	571
5.8.1 Die zwei Handelsverfahren	571
5.8.2 Der Einsatz von Derivaten zur Absicherung (Hedging)	572
5.9 Zusammenfassung	573
6 Kurzfragen	575
7 Literaturverzeichnis	578

D2 Personalmanagement

1 Management von Personalressourcen	583
1.1 Personalpolitik	584
1.2 Personalstrategie	585
1.3 Personalplanung	588
1.4 Organisation des Personalmanagements	590

2	Personalgewinnung	594
2.1	Stellenwert der Personalgewinnung	594
2.2	Prozess der Personalgewinnung	595
2.3	Personalmarketing und Personalsuche	596
2.4	Anforderungsanalyse	598
2.5	Prozess der Personalauswahl	600
2.6	Instrumente der Personalauswahl	600
2.7	Einarbeitung neuer Mitarbeitender	602
3	Personaleinsatz	604
3.1	Aufgaben des Personaleinsatzes	604
3.2	Flexibilisierung der Organisationsstrukturen	604
3.3	Flexibilisierung der Arbeitszeit	606
3.4	Betriebliches Gesundheitsmanagement	607
3.5	Mitarbeitendenbindung	610
4	Personalentwicklung	612
4.1	Begriff und Ziele der Personalentwicklung	612
4.2	Elemente der Personalentwicklung	614
4.3	Stellenbezogene und laufbahnbezogene Personalentwicklung	614
4.4	Teamentwicklung	615
4.5	Organisationsentwicklung	616
4.6	Personalentwicklungsmassnahmen	616
4.7	Selbstverantwortung für die eigene Entwicklung	618
5	Personalbeurteilung	619
5.1	Begriff und Funktionen der Personalbeurteilung	619
5.2	Leistungsbeurteilung	620
5.3	Kompetenzbeurteilung	622
5.4	Formen der Leistungs- und Kompetenzbeurteilung	623
5.5	Potenzialbeurteilung	624
5.6	Mögliche Beobachtungs- und Beurteilungsfehler	625
6	Personalentlohnung	627
6.1	Lohnpolitik	628
6.2	Modularer Aufbau des Lohnsystems	629
6.2.1	Fixe Vergütung	629
6.2.2	Variabler Vergütungsanteil	631
6.2.3	Zusatz- und Nebenleistungen	634

7 Personalfreisetzung	636
7.1 Gründe und Strategien der betriebsbedingten Personalfreisetzung	636
7.2 Massnahmen zur Vermeidung und Milderung von Personalabbau	638
8 Internationales Personalmanagement	641
9 Kurzfragen	646
10 Literaturverzeichnis	649

D3 Informations- und Wissensmanagement

1 Einleitendes	653
1.1 Zweck des Informations- und Wissensmanagements	653
1.2 Operative Informationssysteme und Managementinformationssysteme	654
2 Wissensmanagement	658
2.1 Wissen	658
2.2 Aufgaben im Wissensmanagement	659
2.3 MTO-Ansatz für Wissensmanagement	660
2.4 Prozessorientiertes Wissensmanagement	662
3 Informationsmanagement	665
3.1 Aktuelle Themenstellungen	665
3.2 Zielbildung im Überblick	666
3.3 Informationspolitik	668
3.4 Informationsstrategie	670
3.4.1 Funktion der Informationsstrategie	670
3.4.2 Vorgaben der strategischen Planungseinheiten	671
4 Anwendungssysteme	677
4.1 Grundlagen	677
4.1.1 Begriffe	677
4.1.2 Beispiel Online-Shop	677
4.1.3 Ziele des Einsatzes von Anwendungssystemen	679
4.2 Aufbau und Integration von Anwendungssystemen	680
4.3 Arten von Anwendungssystemen	682
4.3.1 Querschnittssysteme	683
4.3.2 Operative Systeme	684
4.3.3 Managementinformationssysteme	686
4.3.4 Unternehmensübergreifende Systeme	688

4.4 Management von Anwendungssystemen	690
4.4.1 Grundsatzentscheidungen	691
4.4.2 Einführung von Anwendungssystemen	692
4.4.3 Betrieb von Anwendungssystemen	693
5 Zusammenfassung	696
6 Kurzfragen	698
7 Literaturverzeichnis	700

D4 Energiemanagement

1 Einführung	705
2 Begriffe und Definitionen	707
3 Grundlagen und Aufbau des Energiemanagementsystems	711
3.1 Energieaudit	711
3.2 Integration ins bestehende Managementsystem	712
3.3 Aufbau des Energiemanagementsystems (EMS)	713
4 Praktische Aspekte der Einführung eines Energiemanagements	716
5 Nutzen und Aufwand des Energiemanagements	717
6 Zusammenfassung	719
7 Kurzfragen	720
8 Literaturverzeichnis	721

E1 Nachhaltigkeitsmanagement

1 Einleitung	725
1.1 Einführung ins Nachhaltigkeitsmanagement	725
1.2 Definitionen	726
2 Nachhaltig managen	729
2.1 Ökonomie managen	729
2.2 Ökologie managen	729
2.3 Sozial verantwortungsvoll managen	730
2.4 Technologisch verantwortungsvoll managen	731
3 Systemansatz eines Nachhaltigkeitsmanagements	733

4 Business Models und Nachhaltigkeitsmanagement	736
5 Nachhaltigkeitsmanagement in der Praxis	738
5.1 Aufbau und Positionierung eines Nachhaltigkeitsmanagements	738
5.2 Nutzen und Kosten eines Nachhaltigkeitsmanagements	740
6 Zukünftige Herausforderungen im Nachhaltigkeitsmanagement	743
7 Zusammenfassung	744
8 Kurzfragen	746
9 Literaturverzeichnis	747

E2 Risikomanagement

1 Einführung	751
2 Grundlagen, Begriffe, Definitionen	752
3 Risikomanagement als Prozess	759
4 Instrumente zur Risikoerkennung, -einschätzung und -bewertung	762
4.1 Gefahrenlisten	762
4.2 Die Ausfalleffektanalyse (FMEA)	762
4.3 Die Fehlerbaum- und die Ereignisablaufanalyse (FTA)	765
4.4 Risikolandschaften mit Soll/Ist-Vergleich	765
4.5 Der Value-at-Risk-Ansatz zur Bemessung des Eigenkapitals	768
4.6 Die Monte-Carlo-Simulation als Instrument zur Risikoaggregation und Risikodarstellung	769
4.7 Einfluss der Risiken in der Unternehmenswertanalyse	771
5 Risikomanagement in der Strategieentwicklung	774
6 Zusammenfassung	778
7 Kurzfragen	779
8 Literaturverzeichnis	780

E3 Qualitätsmanagement

1 Einführung	783
2 Qualitätsmanagement als Querschnittsfunktion	784
3 Historische Entwicklungen im Management	785
4 Sechs Modellvorstellungen zum Qualitätsmanagement	787

5 Die Bedeutung W.E. Demings für das Qualitätsmanagement	789
6 Grundlagen, Begriffe, Definitionen und Abgrenzungen	792
6.1 Produkt	794
6.2 Umwelt	795
6.3 Organisation	795
6.4 Zum Qualitätsbegriff	798
6.5 Der RCPA-Zyklus zur Operationalisierung von Qualität	800
7 Modelle des Qualitätsmanagements	803
7.1 Die ISO-9000er-Reihe und das Modell der ISO 9001:2000-12	803
7.2 Das EFQM-Modell	806
8 QM-Modelle in der organisatorischen Praxis	810
9 Zusammenfassung	812
10 Kurzfragen	813
11 Literaturverzeichnis	814

E4 Technologiemanagement

1 Der omnipräsente technologische Wandel	819
2 Was sind Technologien?	822
2.1 Technologie und Technik	822
2.2 Produkt- und Prozesstechnologien	823
2.3 Schrittmacher-, Schlüssel- und Basistechnologien	824
2.4 Querschnittstechnologien und anwendungsspezifische Technologien	825
2.5 Technologie-Plattformen	825
2.6 Technologische Entwicklung	826
2.7 Aktuelle Fragen und neue Entwicklungen	830
3 Integriertes Konzept des Technologiemanagements	832
4 Technologiemanagement und Innovationsmanagement	834
5 Aufgaben und Methoden	836
5.1 Normative Ebene	836
5.2 Strategische Ebene	838
5.2.1 Technologiestrategie	838
5.2.2 Technologie-Marketing als neue Aufgabe	838

5.2.3 Technology Intelligence als neue Aufgabe	839
5.3 Operative Ebene	841
5.3.1 Einordnung und Führung von Technologieprojekten	841
5.3.2 Das «Gatekeeper-Konzept»	841
6 Zusammenfassung	844
7 Kurzfragen	845
8 Literaturverzeichnis	846

F1 Management – normativ und strategisch

1 Management – ein schillernder Begriff	851
2 Unternehmungspolitik	853
2.1 Begriffsdefinition	853
2.2 Ausgangspunkte für die Formulierung der Unternehmungspolitik	854
2.2.1 Umweltanalyse	854
2.2.2 Unternehmungsanalyse	855
2.2.3 Wertvorstellungen des Topmanagements	857
2.2.4 Schlussfolgerungen: Chancen und Gefahren	859
2.3 Inhalte der Unternehmungspolitik	860
2.3.1 Vision	860
2.3.2 Unternehmungsleitbild	863
2.3.3 Funktionale Politiken	866
2.4 Zusammenfassung	868
3 Strategische Planung	870
3.1 Grundlegendes	870
3.2 Segmentierung	872
3.2.1 Branchen, strategische Geschäftsfelder und strategische Planungseinheiten	872
3.2.2 Kundenbedürfnisse, Kernkompetenzen und strategische Kompetenzeinheiten	875
3.3 Strategische Analysen	878
3.3.1 Lebenszyklus	879
3.3.2 Erfahrungskurve	883
3.3.3 Branchenattraktivität und Wettbewerbsvorteile	885
3.3.4 Portfolioanalyse	891
3.4 Ziele der strategischen Planungseinheiten	893

3.4.1 Wettbewerbsstrategie und Normstrategie	893
3.4.2 Grundstrategie	898
3.4.3 Integration der Ziele strategischer Planungseinheiten	901
3.5 Wertschöpfungsstrategie	901
3.6 Kritische Erfolgsfaktoren	903
3.7 Funktionale Strategien	905
3.8 Zusammenfassung	906
4 Operatives Management	909
5 Kurzfragen	912
6 Literaturverzeichnis	913

F2 Organisation

1 Aufbauorganisation – Einführung	921
2 Grundfragen	922
2.1 Der Organisationsbegriff	922
2.2 Die Funktionen der Organisation	923
2.3 Ziele organisatorischer Gestaltung	924
3 Die Gestaltung von Organisationsstrukturen	926
3.1 Formale Elemente von Organisationen	926
3.1.1 Aufgaben	926
3.1.2 Kompetenzen und Verantwortung	927
3.1.3 Stellen	927
3.2 Die Gestaltung der Primärstruktur	929
3.2.1 Aufgabengliederung	930
3.2.2 Modelle der Kompetenzteilung (Strukturtypen)	934
3.3 Die Gestaltung der Sekundärstruktur	941
3.3.1 Projektstrukturen	941
3.3.2 Weitere Formen von Sekundärstrukturen	945
3.4 Die Frage nach der optimalen Organisationsstruktur	946
4 Veränderung von Organisationsstrukturen	948
4.1 Notwendigkeit der Anpassung von Organisationsstrukturen	948
4.2 Probleme bei Reorganisationen	948
4.3 Vorgehensweise bei Reorganisationsprojekten	952
4.3.1 Problemerkennung und Auslösung des Reorganisationsprojektes	952

4.3.2 Informieren und Involvieren der Betroffenen	953
4.3.3 Organisationsanalyse	954
4.3.4 Organisationsgestaltung	954
4.3.5 Implementieren der neuen Organisationsstruktur	955
4.3.6 Anlaufphase	955
4.3.7 Erfolgskontrolle	956
4.3.8 Von der Reorganisation zum Change-Management	956
5 Neue Konzepte der Organisationsgestaltung	957
5.1 Notwendigkeit neuer Organisationskonzepte	957
5.2 Neue Organisationskonzepte	958
5.2.1 Teamorganisation	958
5.2.2 Clusterorganisation	959
5.2.3 Netzwerkorganisation	960
5.2.4 Virtuelle Organisation	961
5.2.5 Modulare Organisation	961
5.2.6 Stundenglasorganisation	962
5.3 Beurteilung neuer Organisationskonzepte	963
6 Prozessorganisation – Einführung	966
7 Prozesse und Prozessstrukturen	967
7.1 Prozessbegriff	967
7.2 Bestimmung des Organisationsgrades	968
7.3 Standardisierung von Prozesselementen	969
7.4 Pflege von Prozessen	970
7.5 Hierarchie und Typologie von Prozessen	971
7.6 Prozessorientierte Sichtweise	973
7.7 Das Beispiel einer Prozesslandschaft	975
7.8 Detaillierte Darstellung von Prozessen	976
8 Prozesse aus der Sicht des Gesamtunternehmens	978
8.1 Kernprozesse und Kernkompetenzen	978
8.2 Führungs- und Supportprozesse	979
8.3 Permanente Prozessverbesserung	980
8.4 Business Reengineering	980
8.5 Gefahren von Schnittstellen	981
8.6 Qualitätsmanagement-Systeme	982
8.7 Einbezug der Mitarbeitenden	984

9 Zusammenfassung	986
10 Kurzfragen	987
11 Literaturverzeichnis	989

F3 Personalführung

1 Übersicht – Zielsetzung und Aufbau	993
2 Grundlagen der Führung	994
2.1 Führung	994
2.2 Führung und Macht	995
3 Führungsperson	997
3.1 Führungseigenschaften	997
3.1.1 Führungseigenschaften und Erfolg	997
3.1.2 Gelernte Motive	998
3.1.3 Big Five der Persönlichkeit	999
3.1.4 Anwendung und Beurteilung	1001
3.2 Führungskompetenzen	1001
3.2.1 3-K-Modell	1001
3.2.2 Führungsstufen und Kompetenzen	1003
3.2.3 Anwendung und Beurteilung	1004
4 Führungsverhalten	1006
4.1 Eindimensionale Führungsstile	1006
4.2 Zweidimensionale Führungsstile	1007
4.2.1 Vier-Felder-Matrix	1007
4.2.2 Verhaltensgitter	1008
4.2.3 Anwendung und Beurteilung	1010
5 Situative Führung	1012
5.1 Normatives Entscheidungsmodell	1012
5.1.1 Führungsstile	1012
5.1.2 Situative Faktoren	1013
5.1.3 Entscheidungsmodelle	1014
5.1.4 Beurteilung und Anwendung	1017
5.2 Zielorientierte Führung	1018
5.2.1 Ziele und Leistung	1019
5.2.2 Zielbindung und Führungsverhalten	1020

5.2.3 Management by Objectives	1021
5.2.4 Anwendung und Beurteilung	1022
6 Entwicklungstrends	1023
7 Zusammenfassung	1025
8 Kurzfragen	1026
9 Literaturverzeichnis	1027
 Anhang	
1 Funktionale Konzepte	1029
2 Stichwortverzeichnis	1045
3 Autorinnen und Autoren	1063